

## **EINLEITUNG**

### **Aggiornamento im Reformbetrieb**

#### **1. Statt einer Kairologie: Bemerkungen zur Lage**

Kirchenreform jetzt? Ein erster Blick auf die Tagesordnungen von Kreis- und Landessynoden, aber auch von Kirchenvorstands- und kirchlichen Gremiensitzungen zeigt, dass überall Strukturreformen die Agenda bestimmen. Nach den zunächst von der Basis laut geforderten, schließlich mit beträchtlichem finanziellen Aufwand in Angriff genommenen großen Reformprojekten scheinen jetzt sogar in beiden großen Volkskirchen Veränderungsprozesse in Gang zu kommen, die auf allen Ebenen gleichzeitig stattfinden und dabei selbst die Zögerlichen und Skeptischen zum Umdenken zwingen. Endlich bewegt sich auch dort etwas, wo man es nicht mehr erwartet hätte. Ist es da nicht eher schädlich, im Gestus der Aufgeregtheit noch mehr zu fordern, subito? Und fördert man so etwas ausgerechnet durch einen Sammelband mit ganz verschiedenen Beiträgen zum allgemeinen Thema Reform? Weder ein Mitglied im Kirchenvorstand noch ein Hauptamtlicher in den Gemeinden, geschweige denn ein sorgenbeladener Finanzreferent oder ein von schlechten Nachrichten geplagter Synodaler wird so etwas lesen, sagten wir uns selbst, als der Wunsch laut wurde, die Reformbeispiele zusammenzustellen, von denen wir immer wieder hier und da hörten, wenn wir in Sachen Kirchenreform unterwegs waren oder wenn wir uns in unserem Reformnetzwerk trafen.

Wir haben uns überzeugen lassen. Es ist wichtig, sich über die neue Lage zu verständigen. Die Reformprojekte der 70er Jahre sind nach den großen Aufbrüchen regelmäßig stecken geblieben. In den meisten Fällen blieb es bei verspätet einsetzenden Prozessen nachholender Modernisierung, die zu einer Stärkung und Professionalisierung der mittleren Verwaltungsebenen führten. Aber die Klagen, dass dies nicht immer und überall auch die Gemeinden stärke, ja sie oft nicht einmal wirklich von überflüssigen Arbeiten entlaste, werden genau jetzt lauter – wo diese Gemeinden selbst - weniger aus Interesse an Veränderung, sondern eher unter dem Druck durchgreifender Kürzungen - gezwungen werden, die gewohnten Verhaltensweisen zu ändern und über Schwerpunkte und Kernziele ihrer Arbeit nachzudenken.

Längst organisieren modernisierte Firmen und zunehmend auch umorganisierte Verwaltungen nach einer zweiten, womöglich tiefer greifenden Reformwelle ihre funktionalisierten, schematisierten und zentral koordinierten Warenangebote und Dienstleistungen mit Hilfe einer leistungsfähigen Informations- und Kommunikationstechnik wieder auf die Bedürfnisse Einzelner hin. Im Idealfall unterstützt nun die gesamte Leistungskraft einer großen Organisation jenen entscheidenden Kundenkontakt, dessen personale Unmittelbarkeit durch die kalte Rationalisierung moderner Reformmaßnahmen beeinträchtigt, nicht selten sogar nachhaltig unterbrochen wurde. Nun repräsentiert ein hochinformierter Profi eine im Wettbewerb überlebensfähige „postmoderne“ Organisation, die sich scheinbar in Echtzeit vom Kunden her und auf den Kunden hin organisiert: die nicht für sich selbst da ist, sondern für diejenigen, die gerade etwas brauchen. Wir setzen gleich hinzu, dass das auch schon in der Diakonie und auf Wohlfahrtsmärkten Maßstäbe setzt, um deutlich zu machen, dass hierin die erste aktuelle strategische Reformherausforderung für die Kirche liegt. Kann sie modernisierte Organisationen überholen, ohne diese einzuholen?

Die zweite Reformherausforderung klingt unter dem Wettbewerbsaspekt schon an. Sie lässt sich unter dem Stichwort „Globalisierung“ zusammenfassen. Diese wurde bis vor kurzem verleugnet, jetzt wird sie dämonisiert. Nun berufen sich beide Seiten auf sie, um in Verteilungskämpfen ihre Positionen zu begründen. Es werden immer radikalere Patentrezepte angeboten, um die Ursachen oder doch die Auswirkungen eines globalen wirtschaftlichen Wirtschaftszusammenhangs zu bekämpfen. Die Kirche muss hier nicht neutral bleiben, im Gegenteil. Aber gerade weil sie in weltweiter Solidarität den Globalisierungsoffern verpflichtet ist, kann sie den Umbau und die Neuausrichtung ihrer eigenen Organisationen nicht durch Globalisierungsstatements ersetzen, seien diese nun richtig oder falsch. Unter faktisch globalisierten Marktrückwirkungen sind kirchliche Tarifverträge wirklich eine Berufseintrittsbarriere, und sie mindern wirklich den Outcome für diejenigen, die lokal auf kirchliche Dienstleistungen angewiesen sind – solange nicht Dritte Lösungen gefunden werden. Immigrantengemeinden brauchen unsere kirchlichen Räume wirklich dringender als wir. Und das Angebot der Kerngemeinde bleibt ja nicht nur ihnen verschlossen, sondern es lässt auch einheimische Milieus und ganze Jahrgänge Heranwachsender dauerhaft ohne Orientierung in einem global wirksamen Desorientierungsangebot. Überregional sind die Kirchen zwar in den Medien präsent. Aber weder haben sie im deutschen Globalisierungskontext orientierende Reformimpulse setzen können, als die Politik diese verweigerte, noch – das lässt sich voraussagen – wird das Papstamt selbst die Weltgesellschaft christlich orientieren können; sie lässt sich allenfalls beeindrucken. In beiden Fällen beeinträchtigt die Reformunfähigkeit der Organisation die Glaubwürdigkeit der Botschaft. Vor dem Hintergrund faktischen Organisationsversagens wird kirchlicher Provinzialismus zur eigentlichen Herausforderung. Hinter einer hartnäckigen Reformverweigerung tritt der Egoismus kirchlicher Institutionen allerdings besonders deutlich hervor. In der Unbeirrbarkeit, mit der Positionen verteidigt werden, weil es Lehramtspositionen sind, oder in der Art und Weise, wie manche Kerngemeinden in die Rücklage greifen und andere in Haftungszusammenhänge verstricken, ohne dies auch nur wahrzunehmen, offenbart sich sogar ein kirchlicher Organisationsautismus ohne weltliches Pendant.

Gibt es spezifisch deutsche Reformherausforderungen, die nur unsere großen Volkskirchen betreffen? Sicherlich eignen sich wie beim Staat die gewachsenen kirchlichen Strukturen und Mentalitäten hierzulande mittlerweile besonders schlecht dazu, auf globale Herausforderungen zu reagieren, die sich lokal konzentrieren. Die Auswirkungen langfristiger demographischer Verschiebungen schwächen die Ressourcen, während die diakonischen und karitativen Anforderungen wachsen. Die tief greifenden gesellschaftlichen und kulturellen Umbrüche stellen Organisationen vor epochale Orientierungsaufgaben, die selbst nicht wissen, wie sie ihre Modernisierungsaufgaben bewältigen sollen.

In allen großen Organisationen gibt es Reformgewinner und Reformverlierer. Die Blockierungsaktivitäten der letzteren können zuverlässig erwartet werden, und wenn man besser ist, kann man ihre Beharrungsroutinen mit Reformroutinen leer laufen lassen. Dies lässt sich sportlich sehen, solange man „draußen“ nicht wirklich gebraucht wird. Aber die Mikropolitik des Machterhalts kann sich in unseren Volkskirchen bei anstehenden Sparmaßnahmen ebenso wie bei drohenden Organisationsveränderungen bislang noch quer zu eher episkopalen oder eher synodalen Verfassungsstrukturen auf eine besonders fokussierte Verweigerungsmehrheit stützen. Sie lässt sich von den Vertretern unterschiedlicher Interessen immer noch zuverlässig mobilisieren, sobald in der Öffentlichkeit, vor Synoden oder in Beschlussgremien mit Laienvertretern die Interessen der Kerngemeinde an der Aufrechterhaltung des Status quo artikuliert werden. Der gewohnte Gottesdienst, zuverlässige Amtshandlungen, intensive Seelsorge und die Aufrechterhaltung eines hochschwelligem Clubangebots scheinen den Erhalt jeden einzelnen kirchlichen Gebäudes und aller Plan- und

Kostenstellen zu erzwingen, obwohl die Zielgruppen immer älter und immer kleiner werden. Da darf es nicht verwundern, wenn kirchliche Verwaltungen, die sich hinter dieser mit allen Mitteln gehaltenen Frontlinie des kirchlichen Angebots eingegraben haben, wie Deutschlands letzte Behörden erscheinen. Sie können, so scheint es, Effizienz- und Effektivitätsansprüche ebenso wie die Einklagung von Mindeststandards im Kundenkontakt aus prinzipiellen Erwägungen von sich weisen.

Spätestens heute sagt man das staatlichen Verwaltungen zu Unrecht nach. Und staatsanaloge Verhaltensweisen verdecken in kirchlichen Organisationen wohl nur einen ekklesiologischen Fehlschluss, der – in diesem Falle leider – in ökumenischen Varianten existiert: Ich darf mein Organisationshandeln nicht verändern, weil sich durch mich die Kirche organisiert. Schaut man etwas genauer hin, kann man wieder über Konfessionsgrenzen hinweg einerseits theologische, andererseits spirituelle Reformhindernisse unterscheiden. Reformmaßnahmen müssen vielleicht schon deshalb theologisch begründet werden, weil die Reformverweigerung sich in spezifischer Weise theologisch begründet. Aber die theologische Diskussion verweist dann je länger, je deutlicher weniger auf eine theologisch verbräunte Reformunwilligkeit als auf eine tiefer verankerte theologische Unfähigkeit zur Reform. Ein entscheidender Grund, warum kirchliche Reformprozesse nicht tief greifen und nicht nachhaltig wirken, ist eine Theologie, die sich von der Empirie abgekoppelt hat und die prinzipiell nicht auf psychische, organisatorische und soziale Prozesse reagieren oder einwirken kann.

Wenn man hier auf eine funktionale Konvergenz existenz- und dialektisch-theologischer Traditionen verweist, auf zusammenwirkende hermeneutische, subjektivitäts- oder transzendentaltheologische Ansätze, so scheint damit zwar wieder eine spezifisch deutsch-protestantische Konstellation angesprochen. Aber diese hat ja nicht nur hierzulande, sondern mit weltweiter Reichweite ein katholisches Pendant, bei dem mit demselben Instrumentarium ein ebenfalls empirieresistenter neoaristotelischer Diskurs relativ oberflächennah modernisiert wird. Typisch protestantisch ist, dass jeder Reformers seinen Ansatz selbst senkrecht von oben begründet. Ökumeneweit unterentwickelt ist die Kultur des theologischen Diskurses. Es gibt weder eine Weiterentwicklung der Ekklesiologie durch die Verarbeitung praktischer Erfahrungen noch eine konsequente theoretische Verarbeitung kirchlicher Reformen, an denen sich die Praktiker orientieren könnten – von einer Kultur gemeinsamen Lernens ganz abgesehen.

International verhindert dies die kooperative Erforschung weltweiter religiöser Wachstumsphänomene, besonders bei den Pfingstgemeinden in Lateinamerika, Asien und Afrika. Theologische Abschottung erschwert die kritische Analyse von Lösungsansätzen, wie sie die erfolgreichen Zielgruppengottesdienste nach dem Willow-creek-Vorbild anbieten könnten, lässt das gelegentliche Zusammenwirken bei der Lobbyarbeit in internationalen Organisationen ohne gemeinsame Basis und blockiert die strategische Planung großer Events oder den gemeinsamen Einsatz von elektronischen Medien für christliche Campagnen. In Deutschland unterbleibt die nahe liegende gemeinsame Analyse von Partizipationsproblemen, die die Volkskirchen mit Parteien und Gewerkschaften teilen, oder der regionalen Auswirkung globaler oder doch europaweiter Trends: bei Phänomenen neuer Religiosität, bei demographischen Verschiebungen, in schrumpfenden Städten. Theologisch begründete statt institutionell eher erzwungene Kooperation gelingt weder bei den gemeinsamen Herausforderungen, wie sie von den modernen Naturwissenschaften, der Technik oder den Lebenswissenschaften ausgehen, noch bei den gelungenen Reformererfahrungen etwa in der Diakonie und in der Caritas, von denen Kirchen weltweit etwas für ihr Kerngeschäft lernen könnten: Stünden allgemein akzeptierte theologische Lernverfahren zur Verfügung, gäbe es Benchmarkingkriterien, die bewährte Erfahrungen theologisch legitimiert in konsistente Reformaktivitäten überführen könnten.

Reformrelevant sind stattdessen theologische Abwehrreflexe. Wir Protestanten haben Glück, wenn Forderungen nach Effizienz und Effektivität kirchlicher Strukturen nicht als „gesetzlich“ denunziert werden. In wiederum ökumenischen Spielarten begegnet der Verdacht, man wolle die Kirche an die Wirtschaft verkaufen, wenn man Reformforderungen konkretisiert durch den Hinweis auf Managementtechniken, im Rekurs auf professionelle Organisations- und Personalentwicklung – und dies wird dann gerne durch eine Ekklesiologie begründet, die selbst von krassem organisatorischem Versagen merkwürdigerweise gar nicht berührt wird.

Dies hat in beiden Volkskirchen Auswirkungen auf die Ausbildung der Geistlichen, auf die Auswahl des Führungsnachwuchses und den kirchlichen Führungsstil, der dann wieder zurückwirkt auf die Attraktivität des Pfarrberufs.<sup>1</sup> Das Ergebnis ist auch hier theologisch eher irritierend. Wir finden quer über die Konfessionsgrenzen hinweg auf denselben Führungspositionen nebeneinander die theologisch begründete Leugnung jeden Reformbedarfs neben der theologisch deduzierten Herleitung detaillierter Reformprogramme – ausgelöst beide von nahezu identischen Sparzwängen. Aber von wenigen Ausnahmen abgesehen überwiegt ein Unvermögen, konkrete Reformziele perspektivisch zu erkennen, sie präzise zu benennen, plausibel zu beschreiben, dies religiös zu kommunizieren und dann theologisch begründet und reflektiert einzuspeisen in den Organisationsdiskurs, etwa im Rahmen eines Leitbildprozesses. Nun ist dies aber vermutlich gar nicht das Hauptthema. Wenn es um die Umsetzung eines controllingfähiges Organisationsprogramms in konsequentes Organisationshandeln geht, zeigt sich, dass die vom theologischen Über-Ich beherrschten Auswahlverfahren handwerkliche und Eignungsdefizite haben, die tiefer, eigentlich: flacher sind. Unabhängig von der rechtlichen Ausgestaltung ihrer Führungsrolle fehlt es den meisten leitenden Geistlichen erkennbar an „leadership“: am Willen, strategische Ziele kirchlichen Reformhandelns verbindlich zu setzen und sich für diese Ziele unter persönlichem Risiko einzusetzen beziehungsweise diese im Team konsequent anzustreben.

Während also auch aus Gründen, die die Theologen unter uns sich selbst zuschreiben müssen, Reformen ausbleiben, schwinden nicht nur finanzielle, sondern auch personelle strategische Reserven, mit denen man Strukturveränderungen durchführen und neue Schwerpunkte hätte setzen können. Es ist eine Illusion, dass keine Fehler macht, wer nicht handelt. Es geht nicht um Reform um der Reform willen! Giovanni di Lampedusa, der adelige Autor des „Leoparden“, wusste noch, dass alles sich ändern muss, damit es dasselbe bleiben kann. Bei sich ändernden Umfeldbedingungen verändert am Schluss derjenige die Organisation am wirksamsten, der nur verwaltet. Und auch in der Kirche wirken vermutlich inzwischen die durch keine Reformimpulse gehemmten Verschleißerscheinungen, die dann unausweichlich sich einstellen, stärker verändernd als die von Konservativen oft beschworene Anpassung an Moden und Trends. Burnout-Phänomene und Mobbing-Fälle markieren nur die Spitze eines Eisbergs und sind als Einzelercheinungen keineswegs kirchentypisch. Aber Kirchenmitglieder und Öffentlichkeit beklagen aus der Kundenperspektive, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht leugnen. Wir wollen auch dieser Katze die Schelle umhängen, wohl wissend, dass hierfür kein Dank erwartet werden darf:

Signifikant häufiger als in Firmen, häufiger als in staatlichen Verwaltungen, werden etwa im Raumangebot kirchlicher Organisationen, beim Mobiliar, bei der Verwendung von Geräten technische und ästhetische Mindest-, Vergleichs- und Sicherheitsstandards nicht eingehalten.

---

<sup>1</sup> In Varianten, die im wesentlichen auf den zölibatären Priestermangel zurückzuführen sind, wirken im Hintergrund Verschiebungen in den hierfür in Frage kommenden Bildungsmilieus und in der staatlichen Organisation der theologischen Ausbildung zusammen; vgl. Veronika Drews, Steffen Griesel, Wolfgang Nethöfel (IWS), „Weichgespült“ oder „Stonewashed“? Stand und Funktion kirchlicher Mitarbeiterbefragungen in den Landeskirchen, Deutsches Pfarrerberblatt 9/2004, S.473-474, 479f.

Häufiger als nach dem Kontakt mit anderen Organisationen beklagen sich unsere Mitglieder, Klienten und Gäste über fehlende Sekundärtugenden wie Sauberkeit und Pünktlichkeit der Haupt- und Ehrenamtlichen, vermissen sie die gewohnten professionellen Mindeststandards bei Dienstleistungen, beklagen Unzuverlässigkeiten bei Verabredungen und beim Halten üblicher oder vereinbarter Fristen, fehlende Disziplin beim Einhalten von Verträgen, Ordnungen und Beschlüssen, thematisieren Stilfragen im Schriftverkehr ebenso wie im persönlichen Umgang, sei es im kleineren Kreis oder bei offiziellen Veranstaltungen.

Hierzu wäre dies und das zu sagen, wäre zu relativieren oder zu präzisieren, um nicht gerade die Falschen unter Generalverdacht zu stellen. Aber in der eigenen wie in der Fremdwahrnehmung hat die Kritik ein Gefälle, rollt von verschiedenen Ausgangspunkten immer wieder auf ein Zentrum zu. Unsere reformträgen Organisationen können schlecht feiern und ehren; sie haben keine Kultur der Wertschätzung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern ausgebildet – wie wollen sie einladend auf Bedürftige und Fremde, Außenstehende und junge Menschen zugehen? Wenn in unserem eigenen ehrlichen Urteil etwas mit der Kritik übereinstimmt, die von außen kommt, dann doch dies: In aller Regel fehlt es ausgerechnet in unseren kirchlichen Organisationen an Herzlichkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit, an Gastfreundschaft und Freude – an den im Neuen Testament verheißenen und beschriebenen Gaben des Geistes.

Morose Stimmung und Mentalität, zunehmend auch eine Reformfrustration, die sich festgefressen hat, reichen im kirchlichen Bereich tiefer als die auch schon fast sprichwörtliche deutsche Misere. Wenn Laien ihre Mitarbeit wieder einstellen, weil sie den Arbeitsstil in Kirchenvorständen und Pfarrgemeinderäten als – verglichen mit der oft verteufelten Wirtschaft! – besonders anstrengend und als verletzend empfinden, dann muss uns spätestens das alarmieren. Es ist vielleicht das deutlichste Signal für einen kirchlichen Reformstau, den wir in der Tat - jetzt! durch eigene Aktivität - überwinden müssen, dass sich in beiden Kirchen Organisationssymptome eines speziell spirituellen Versagens häufen; der Markenkern scheint gefährdet. Auch mit den Gaben des Geistes kann eine Organisation offensichtlich mal besser, mal schlechter umgehen.

Wir spüren keinen Reformimpuls, der uns einfach mitreißen würde: weder von oben noch von unten. Es gibt keine kirchliche Reformbewegung, der wir uns anschließen könnten. „Kein Aufbruch droht“, fasst Paul Zulehner jene Stimmung zusammen. Sie ist zutiefst unevangelisch. *Ecclesia semper reformanda!* – das soll uns doch Mut machen!<sup>2</sup> Und noch unsere harte kirchliche Selbstkritik steht ja unter einer urevangelischen Gewissheit und Verheißung: „Wir vermögen nichts wider die Wahrheit, aber mit der Wahrheit“ (2. Korinther 13,8). Müssen wir auf ein „Aggiornamento“ warten, wie Johannes XXIII es vor dem Konzil gesprochen hat? Tatsächlich geht es zunächst um einen Perspektivwechsel. Alle Beteiligten an den real existierenden Reformprojekten, von denen im Folgenden die Rede sein wird, haben zunächst den Blick vom eigenen Bauchnabel gelöst und sich umgeschaut, was es schon gibt.

„Aggiornamento“ bedeutet „auf Tagesstand bringen“, aktualisieren – eine Brücke zu schlagen von der Vergangenheit in die Zukunft. Der Geist gab hier als Erstes Mut, kritisch zu überprüfen, was da ist, was verbesserungswürdig ist und was radikal aufgegeben werden muss. Zum Aggiornamento gehört allerdings ebenso die Frage: Was wagen wir neu? Zu den inhaltlichen Leitfragen eines Aggiornamento in der christlichen Traditionsgemeinschaft gehören unter anderem, gelebte Religion und gelehrte Theologie zusammenzubringen sowie die staatsanaloge Struktur aufzugeben, Einer passiven Empfängermentalität auf der einen und

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu Theodor Mahlmann, „*Ecclesia semper reformanda*“. Eine historische Aufklärung, in: Theologie und Kirchenleitung (FS Steinacker), hrsg. von Hermann Deuser/ Gesche Linde/ Sigurd Rink, Marburg 2003, S.57–77.

einem wie immer eingefärbten pfarrherrlichen Denken auf der anderen Seite ist wirksam und nachhaltig entgegenzuwirken – damit sie sich nicht länger gegenseitig stabilisieren und die Organisationen lähmen können. Schließlich: Ein in Wahrheit strukturkonservatives Kürzungsprogramm mit großem Medieneinsatz und Eventspektakel zu überdecken, ist eigentlich in keiner der beiden Volkskirchen erstrebenswert. Neoliberale Ideologie bedroht Solidaritätsvorstellungen, die wir teilen und die wir weder draußen dulden, noch drinnen exekutieren können, ohne unseren „Markenkern“ zu bedrohen: Glaubwürdigkeit.

Um die Gaben des Geistes können wir nur beten, aber so: „Herr erneure deine Kirche – und fange bei mir an!“ Es gibt auch bei Strukturreformen keine „billige Gnade“! Aber vielleicht geht der Heilige Geist in Organisationen einen besonderen Weg: den des self fulfilling prayer. Wenn wir unsere berechtigte Klage vor Gott bringen und uns anschließend orientierend umschauen, nehmen wir ja sehr wohl an vielen Orten Reformbewegungen wahr. Und jene „Vergegenwärtigung“ des Evangeliums gelingt hier und da sogar exemplarisch. Ganze Landessynoden setzen jenem verbreiteten Einverständnis mit dem organisatorischen Dahinmickern der Kirche das Motto „Wachsende Kirche“ entgegen. Downsizing? Allenfalls nach einem Wort von Bischof Axel Noack: „Fröhlich kleiner werden und dennoch wachsen!“

Wer sich selbst in kirchlichen Reformprojekten engagiert, stellt immer wieder fest, dass er nicht allein ist. Allerdings verdichtet sich dieser Erfahrungszusammenhang bisher nicht. Auch hier geschieht der erste Schritt wie von selbst.

## 2. Statt einer Krieriologie: Reform-Beiträge im Überblick

Die Herausgeber haben im kleinen Kreis ebenso wie auf Tagungen immer wieder dazu ermutigt, einander von Reformprojekten zu erzählen. Jetzt haben wir uns davon überzeugen lassen, dass man solche Erzählungen einfach sammeln und verbreiten sollte, damit wir uns zugleich wechselseitig Mut machen und intensiver voneinander lernen. Um die Ergebnisse besser auswerten zu können, baten wir die Autorinnen und Autoren, sich möglichst an einer Projektmatrix zu orientieren:

WER	WAS	FÜR WEN	WARUM	WOMIT	MIT WEM	WO	WANN
-----	-----	---------	-------	-------	---------	----	------

und die Projekt-Leitfragen:

Wer handelt wie mit wem? Was wird warum für wen angestrebt? möglichst nach folgendem Schema zu beantworten:

### I. AUSGANGSLAGE:

#### LEITFRAGEN

WER handelt

WIE

Mit WEM?

<i>Initiatoren (Personen, Gruppen etc.)</i>
<i>(knappe) Ressourcen, Rahmenbedingungen, Gegner, hindernde Ereignisse (Wer, was behindert das Reformprojekt?)</i>
<i>(hilfreiche) Ressourcen, Verbündete, Experten von außen, (Wer, was fördert das Reformprojekt?)</i>

<b>WAS</b> wird	<i>Projekt- (Ziel-) beschreibung</i>
<b>WARUM</b>	<i>Motivation, Begründung der Initiatoren</i>
<b>FÜR WEN</b> angestrebt?	<i>Zielgruppe</i>
<b>II. ZIELE</b>	<i>Wurden Ziele formuliert? Welche? Waren sie evaluierbar? Gab es Kennzahlen? Wurde die Zielerreichung kontrolliert und reflektiert?</i>
<b>III. REFORMEPISEDE</b>	<i>Schilderung mindestens einer Reformepisode (Beantwortung der Leitfragen).</i>
<b>IV. REFORMABSCHLUSS</b>	<i>Situation danach: Gab es einen Abschluss? Wurden die Ziele erreicht? Anschlussmöglichkeit für weitere Reformprojekte? (Beantwortung der Leitfragen)</i>

Wir teilten die eingehenden Beiträge vorläufig drei Bereichen zu:

### *Gemeinde im Wandel*

#### **Der Prozess „Notwendiger Wandel“ in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg 1993 bis 2004 (Frieder Dehlinger)**

In zwölf Jahren hat der Prozess „Notwendiger Wandel“ in der Württembergischen Landeskirche vier sich überschneidende Phasen durchlaufen. Die fünfte Phase (ab 2003) bündelt und reflektiert die Prozesse. „An brisanten Themen dranbleiben“: So formuliert der langjährige Koordinator des „Notwendigen Wandels“, Pfarrer Frieder Dehlinger, die weitere Perspektive. Das paulinische Bild der „Gemeinde als Leib Christi“ und die drei Leitimpulse „Konzentration, Kooperation, Delegation/Koordination“ bilden den inhaltlichen Rahmen des Prozesses. Kennzeichnend für die Leitimpulse wie für den gesamten Prozess ist die enge Verbundenheit zwischen theologischer Reflexion und der praktisch-organisatorischen Gestaltung von Kirchengemeinde und Kirchenbezirk. Theologische Fragen spielen die entscheidende Rolle: Wer sind wir als Gemeinde Jesu Christi? Was sind unsere Gaben? Wie verstehen wir hier und heute unseren Auftrag? Wie setzen wir ihn konkret mit unseren Gaben und Mitteln um? Welche Schwerpunktsetzung bedeutet dies? Wie werden wir öffentlich erkennbar? Fünf (Leit-) „Fäden“ hielten sich durch:

1. Ehrenamt fördern – Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gestalten!
2. Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen.
3. In Kirchengemeinden und -bezirken Identität stärken und Profil entwickeln.
4. Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten.
5. Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten.

#### **Re-Visionen von Gemeinde im Pluralismus: theologische, rechtliche und strukturelle Herausforderungen (Klaus-Dieter Grunwald)**

Die strategischen Neuansätze sieht der Autor nicht nur in einer Vernetzung von Theologie, Recht und soziologischen Aspekten, die bisher in der Regel unverbunden nebeneinander standen, sondern auch in einer stärkeren Adressatenorientierung der Theologie sowie in einer wirklichkeitsnahen Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der demografischen und finanziellen Entwicklungen in den Landeskirchen. Beispielsweise müsste das Zuweisungssystem unter Einbeziehung qualitativer Faktoren (Gemeinde ist nicht gleich Gemeinde!) reformiert werden. Er spricht sich für einen erweiterten Gemeindebegriff aus, der nicht länger Gemeinde und Kirchengemeinde gleichsetzt, sondern drei Dimensionen

unterscheidet: Gemeinde als geistlich-kommunikatives Geschehen, Gemeinde als Institution und Gemeinde als Organisation. Im Rahmen der theologischen Kriterien sollen dabei unterschiedliche Gemeindeformen rechtlich ermöglicht werden. Dies ist nicht primär eine Frage der normativen Anordnung, sondern vielmehr der kreativen Erprobung und Weiterentwicklung bereits bestehender neuer Gemeindeformen (z. B. Netzwerkgemeinden).

### **Entwicklung und Aufbau der evangelischen Christuskirchengemeinde in Bad Vilbel. (Klaus Neumeier)**

Der illustrative Bericht von Pfarrer Dr. Klaus Neumeier stellt die erfolgreiche 15-jährige Gemeindeaufbauarbeit seiner Gemeinde in Bad Vilbel dar, die zum Ziel hat, den Menschen nahe zu sein. In der ersten Phase wurden die strategischen Weichen gestellt: Herstellung authentischer Beziehungen, Teamorientierung und ehrenamtliches Engagement sowie Aufbau neuer Kommunikationsstrukturen und neuer Arbeitsformen (z. B. zwölf unterschiedliche Gottesdienstangebote!).

Die zweite Phase erprobt neue Konzepte: insbesondere das Modell einer missionarischen, mitgliederorientierten Kirche, die offen und einladend ist sowie das konstruktive Miteinander aller haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden fördert.

Die dritte Phase (ab 2000) konzentriert sich auf den Ausbau bewährter Strukturen bei zurückgehenden Gemeindegliederzahlen und schrumpfenden finanziellen Ressourcen. Die Entwicklung eines adäquaten Leitbildes steht dabei im Vordergrund.

### **„Gemeinde pflanzen“: Zehn Modellgemeinden gesucht (Volker Roschke)**

80 % ihrer Ressourcen verbraucht eine durchschnittliche Kirchengemeinde, um Betreuungsbedürfnisse der Kerngemeinde zu befriedigen – und schrumpft, statt „Kirche für Andere“ zu sein. Umgekehrt gehen von der anglikanischen „Church planting“-Bewegung Wachstumsimpulse aus, die auch nach innen wirken. Seit langem versucht die „Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste“ diese Erfahrungen nach Deutschland zu übertragen. Volker Roschke berichtet von einem neuen Versuch, der von konkreten Problemlagen der Kerngemeindesituation ausgeht: von dörflichen Großlagen, von Neubaugebieten und von nicht erreichten Zielgruppen. Mit der Übertragung des „Betriebssystems“ jener Bewegung auf Modellgemeinden verbindet sich die Hoffnung auf einen „Dritten Weg“ zwischen Parochie und Regionalisierung.

### **Das Braunschweiger Modell „Kirche im Quartier“ im Kontext der Reformbemühungen kirchlicher Arbeit in der Stadt. (Friedrich Weber)**

„Kirche in der Stadt will Kirche für die Stadt sein“: Dies ist das Leitmotiv, das Landesbischof Dr. Friedrich Weber (Braunschweig) im Hinblick auf die Reformansätze der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Braunschweig im Großstadtbereich entfaltet. Das Braunschweiger Modell als Beispiel der „flexiblen Kirche“ wird erprobt und weiter entwickelt unter den Stichworten „Repräsentation, Inkarnation und Animation“. Zentrales Ziel ist, neue Kooperationsformen in der Großstadt zu entwickeln. Weber führt dabei das Braunschweiger „Quartier“ als Beispiel eines „erweiterten Gemeindebegriffs“ aus. Benachbarte Kirchengemeinden können aufgrund vertraglicher Vereinbarung in einem Quartier kooperieren; ein Quartiersvertrag regelt die Einzelheiten. Das Beschlussorgan ist die aus den Kirchenvorständen des Quartiers zusammengesetzte Quartiersversammlung. Die Perspektive ist, dass über die drei Grundfunktionen kirchlichen Handelns (Zeugnis, Gemeinschaft und Dienst) die Gemeinden und kirchlichen Einrichtungen im Nachbarschaftsverhältnis gemeinsam gestaltet werden.

### ***Übergemeindliche und regionale Projekte***

#### **„Es geht um die Substanz – was ist denn die Substanz?“ (Ingrid Girschner-Woldt)**

Die Fragen bleiben am Ende dieses Berichts über den schwierigen Reformprozess des ehemaligen Kirchenkreises Uslar. Eine Initiativgruppe aus Haupt- und Ehrenamtlichen um den Superintendenten herum erarbeitet in einem moderierten Planungsprozess ein Organisationsentwicklungskonzept, das den Bereich kerngemeindlicher Arbeit erweitern und stärker integrieren sollte. Das Konzept entsteht gegen den Widerstand Einzelner, bedroht von knappen Ressourcen und Desinteresse der Kerngemeinde und entfaltet seine partiellen Wirkungen – bis die von Kürzungen ausgelösten Reformimpulse von einer Kirchenkreisfusion überlagert werden.

### **„Die Region – ist das (k)eine Perspektive für eine gemeinde-orientierte Kirche!? (Herbert Asselmeyer)**

In gewisser Hinsicht setzt dieser Bericht den von Dr. Girschner-Woldt fort. Nicht nur, weil die Frage sich konkretisiert. Ihr Ort ist vielmehr der fusionierte Kirchenkreis Leine-Solling, in dem der Kirchenkreis Uslar aufgegangen ist.

Der Beitrag zeigt vor dem Hintergrund verschiedener Regionalisierungsprojekte in mehreren Kirchenkreisen der Hannoverschen Landeskirche, dass nachbarschaftliches Denken und Handeln im Wortsinne hervorragend als "regionales Lernen von Kirchengemeinden" funktioniert, wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind. Dazu gehört, dass die betroffenen Gemeinden und die Menschen, die in ihnen leben und sich religiös orientieren, ernst genommen werden und das auch wahrnehmen. Dagegen provozieren Regionalisierungsunternehmungen Widerstände und scheitern letztendlich, wenn sie als „nur von oben“ gewollt und als Mehrarbeit erlebt werden, wenn unter dem fadenscheinigen Mantel der Innovation der nackte Sparzwang durchscheint. Herbert Asselmeyer verdeutlicht das an einem sehr konkreten Beispiel: an Gemeinden, die sich selbst über ihre Wünsche und Nöte, über ihre Stärken und Schwächen klar werden wollen („unsere Daten woll'n wir nicht raten!"), um auf festem Boden Neues wagen zu können – Aggiornamento im besten Sinne!

### **Eine Angebotslandkarte für das Evangelische Dekanat Wiesbaden. Milieutheorie und die Projekt-Kooperation mit der Praktisch-theologischen Wissenschaft (Eberhardt Hauschildt)**

Professor Dr. Hauschildt (Universität Bonn) stellt die Angebotslandkarte, die im Rahmen des Modellversuchs der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau im Dekanat Wiesbaden erstellt worden ist, dar. Diese Angebotslandkarte ist ein Reformprojekt, das die notwendigen Informationen sammelt, um herauszufinden, wo innerhalb des Dekanats Wiesbaden Ähnliches oder Vergleichbares gemacht wird. Als Nutzer kommen insbesondere zwei Gruppen in Betracht: zum einen die Angebotsplaner (Kirchenvorsteher, Hauptamtliche, Leitung des Dekanats), zum anderen die Angebotsnutzer. Menschen haben Interesse an einem kirchlichen Angebot und wollen wissen: Wann und Wo findet Was statt?

Theoretisch angereichert wird die Angebotslandkarte durch die so genannte Milieutheorie. „Milieus“ nennt die neuere Soziologie soziale Großgruppen, denen sich Menschen durch ihren Lebensstil zuordnen. Dies wird als freie Wahl erlebt, tatsächlich aber spielen Lebensalter und Bildung eine wichtige Rolle dabei, in welchem Milieu man sich zu Hause fühlt. Der Autor unterscheidet zwischen Niveau-, Harmonie-, Integrations-, Selbstverwirklichungs- und Unterhaltungsmilieu. Die Auswertung der Ergebnisse hat ergeben, dass bei über 50% der Angebote die Milieumatmosphäre eine Rolle für die Gestaltung der Angebote spielt. Ferner wurde festgestellt, dass die meisten dieser Angebote für Erwachsene auf die gebildeten Milieus ausgerichtet waren. Im Laufe des Projekts wurde für drei Zugänge zur Kirche, nämlich Milieu, Lebenslage und Raumbezug, die bisher nicht miteinander verbunden waren, eine praktisch – theologische Konzeption entwickelt.

### **Modernisierungschancen für die Parochie (Annegret Reitz-Dinse)**

Die Autorin reflektiert als wissenschaftliche Geschäftsführerin der *Arbeitsstelle Kirche und Stadt* Ergebnisse kirchenkreis-bezogener Reformprojekte in Hamburg. Die enge Kooperation zwischen Theologie und Stadtplanung lässt aus der Verhältnisbestimmung von räumlicher Präsenz und personaler Zuständigkeit eine kirchentheoretische Anfrage werden. Die kriteriologische Besinnung erlaubt zumindest Standards, genauer „Schutzfunktionen“ zu formulieren, die das Verhältnis von Volkskirche und Parochie normieren sollten. Sie konkretisieren sich im notwendigen Eingehen auf je individuelle Konstellationen von Personen, Strukturen, Gebäuden und Lebenslagen, die nicht vorschnell dem (sei es: modernisierenden) Zeitgeist ausgeliefert werden dürfen.

#### **Theologische Überlegungen zum Thema Personalentwicklung (Martin Schindehütte)**

In einem Loccumer Vortrag hat Martin Schindehütte, Geistlicher Vizepräsident des Landeskirchenamts der Hannoverschen Landeskirche, ausdrücklich die Notwendigkeit hervorgehoben, den Reformbeitrag einer kirchlichen Personalentwicklung kirchlich zu begründen – er hebt aber auch die Reformverantwortung hervor, die sich aus diesem Begründungszusammenhang ergibt. Er kann zum Zusammenhang neuer Entdeckungen bei der Bestandsaufnahme der veränderten Rahmenbedingungen und Aufgabenprofile aller Mitarbeitenden werden, er erschließt neue Dimensionen des Leitens und Führens und er eröffnet einen neuen Blick auf die zur Verfügung stehenden Instrumente wie Visitation einerseits, Jahresgespräche andererseits.

#### **Modellprojekt „Kirchliches Immobilienmanagement – Analyse des Gebäudebestandes“ (Friedhelm Schneider)**

Der Autor, Theologe und Immobilienfachwirt, schildert sein Konzept eines ganzheitlichen, an den gemeindlichen Zielen, der Wirtschaftlichkeit und den von Immobilien ausgehenden Wirkungen auf Gemeinde und Öffentlichkeit orientierten „Integrierten Immobilienmanagements“. Diesen neuartigen Umgang mit den kirchlichen Gebäuden, die im Bewusstsein der Gemeinden oft „ohnehin da“ sind, setzt Friedhelm Schneider inzwischen vielfach als Berater von Kirchengemeinden in die Praxis um. Der Beitrag entwickelt diesen Ansatz anhand des konkreten Beratungsprozesses dreier Kirchengemeinden in Darmstadt, die eine verstärkte Zusammenarbeit beabsichtigten und in entsprechende Gespräche und Verhandlungen eintraten. Vor diesem Hintergrund „entdeckten“ sie auch ihre Gebäude und suchten nach neuen Wegen, mit ihnen umzugehen, ohne das „Tafelsilber zu verscherbeln“.

#### **„Eine Tankstelle für die Seele“. Die Autobahnkirche Medenbach. Gedanken des Stifters über Entstehung und Erfahrungen (Alfred Weigle)**

Erzählend ordnet der Autor sein Reformprojekt: die Stiftung einer Autobahnkirche, in den Kontext seiner Biographie ein. Der erfolgreiche Unternehmer hatte seine eigenen Fragen an Gott, an die Kirche. Die Fragen bleiben, auch wenn er jetzt in „seiner“ Kirche sitzt. Aber er hat ihnen einen Ort gegeben, der „Sinn macht“: für ihn und für bislang ca. 100.000 andere.

### ***Die landeskirchliche Ebene***

#### **„Kirche mit Zukunft“ – der landeskirchenweite Reformprozess der Evangelischen Kirche von Westfalen (Peter Burkowski/ Matthias Dargel)**

Superintendent Peter Burkowski, Vorsitzender des Lenkungsausschusses, und Matthias Dargel, damals Mitarbeiter einer Unternehmensberatung, beschreiben einen Reformprozess der Evangelischen Kirche in Westfalen. Im Rahmen einer landeskirchlichen Gesamtkonzeption zur Neuausrichtung kirchlichen Handelns in Westfalen wurden die 33 Kirchenkreise einander verbindlich zugeordnet in elf „Gestaltungsräumen“. In diesen Gestaltungsräumen sollen übergemeindliche Aufgaben wie z.B. Diakonie, Verwaltung oder synodale Dienste gemeinsam wahrgenommen werden bis hin zur Fusion von Einrichtungen

oder den Kirchenkreisen insgesamt. Das Grundprinzip der verbindlichen Nachbarschaft ist im Verlauf des Reformprozesses von zahlreichen Kirchenkreisen auch auf die Gemeindeebene übertragen worden (Regionenbildung, Nachbarschaften, Kooperationsräume). Diese regionale Neuordnung wurde durch zahlreiche inhaltliche (z.B. Kirchen- oder Pfarrbild) und strukturelle Vorlagen und Beschlüsse (z.B. regelmäßiges Mitarbeitendengespräch oder Verkleinerung von Kreissynoden) unterstützt und begleitet.

### **Mitten im Aufbruch. Das Projekt einer Förderung evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland (Axel Noack)**

Konsultation – Kooperation – Föderation sind die aktuellen und künftigen Etappen des Zusammengehens der Evangelischen Kirche der Kirchenprovinz Sachsen und der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche in Thüringen, die Bischof Noack aus seiner Sicht beschreibt. Erster wichtiger Schritt: Die beiden größten Einrichtungen der beiden Landeskirchen, nämlich das Evangelische Konsistorium in Magdeburg und das Lutherische Landeskirchenamt in Eisenach sind bereits seit dem 1. Oktober 2004 fusioniert. Dieses gemeinsame Kirchenamt ist bereits heute Motor für alle weiteren Fusionen von Werken und Einrichtungen. Auch die Diakonischen Werke beider Landeskirchen (unter Beteiligung der Anhaltischen Landeskirche) haben sich bereits vereinigt. Synergieeffekte und auch innere Stabilität wirken sich positiv aus. Gibt es ein „Patentrezept“ für Fusionen? Bischof Noack deutet es nur an: Frage nicht die „Frösche“, wenn du den Teich trocken legen willst – und auch nicht die „Störche“.

### **Ehrenamtsgesetz und Ehrenamtsakademie. Neue Wege des Ehrenamts in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (Karl Heinrich Schäfer)**

Karl Heinrich Schäfer, Präses der EKHN-Synode, beschreibt in seinem Artikel über „Ehrenamtsgesetz und Ehrenamtsakademie in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau“ den Weg einer Gesetzesvorlage, der von einer Arbeitsgruppe aus Kirchenverwaltung und Synode angestoßen und erfolgreich in der Kirchensynode umgesetzt wurde. Durch das Ehrenamtsgesetz werden neue Standards für die Qualifizierung und Unterstützung Ehrenamtlicher gesetzt, um vor allem die Gremienarbeit nachhaltig zu verbessern. Die bisher in Deutschland einmalige Ehrenamtsakademie ist ein wesentlicher Beitrag zur neuen Kultur des „Ehrenamtes in der EKHN“, in der sich Haupt- und Ehrenamtliche wechselseitig unterstützen und fördern - in Anerkennung und Wertschätzung der unterschiedlichen Charismen, Qualifikationen und Begabungen.

### **„Nach vorne schauen“. Die Visitationsordnung der Evangelischen Landeskirche in Baden (Jörg Seiter/ Herbert Lindner)**

Ein Perspektivwechsel kennzeichnet die novellierte Visitationsordnung in der Evangelischen Landeskirche in Baden. Jörg Seiter und Herbert Lindner beschreiben eine „Reform kirchlicher Praxis durch die Reform eines gängigen Instruments“. Das neue Verfahren verschiebt von der vorbereitenden Datenerhebung bis zu den abschließenden Vereinbarungen den Schwerpunkt jenes traditionellen Präsentations- und Kontrollinstruments vom Rückblick auf die Zukunft der Gemeinde, von der beschreibenden Bestandsaufnahme auf eine strukturierte Bedarfserhebung, von der Kerngemeinde auf die Einbeziehung möglichst vieler Gemeindeglieder und von der Aufgaben- auf eine Zielorientierung. Die Vorbereitungsunterlagen etablieren ein Controlling. Das Ziel dabei ist, Sichtweisen und Haltungen von Leitungsverantwortlichen zu verändern, die im geschwisterlichen Miteinander der alten Ordnung einander verbunden bleiben.

Die Zuordnung der einzelnen Projekte zu den Ebenen ist nicht eindeutig; alternative Schwerpunktsetzungen sind möglich. So wie am Ende der landeskirchliche Impuls auf die Gemeindegliederarbeit zielt, so erfassen am Anfang beim Württembergischen Reformprojekt

Prozesse, die überwiegend von einzelnen Gemeinden ausgehen, die ganze Landeskirche. Die Projektstelle für den Prozess wurde nach Durchführung eines erfolgreichen Großkongresses zwar im Oktober 2003 aufgelöst, die Arbeitsformen des „Notwendigen Wandels“, insbesondere die Erprobung und der auf ihnen aufbauende Erfahrungsaustausch (Kongress, Praxisimpulse, Internet), haben sich als Katalysatoren der Entwicklung bewährt. Acht Kirchenbezirke in Württemberg haben eigene Innovationsfonds aufgebaut oder andere Anreize für Erprobung und Innovation geschaffen. Immer öfter nutzen Kirchenbezirke ihre Synoden zum Austausch über Innovation. Die Landessynode hat im Sommer 2004 ein Anschlussprojekt gestartet: „Wachsende Kirche“, das darauf abzielt, Kirchengemeinden zu bestärken, aktiv und neu zum Glauben einzuladen.

Alle Landeskirchen sind eingeladen, von diesem landeskirchenweiten Innovationsprozess zu lernen und die Impulse innovativ weiter zu entwickeln! Und es gibt keinen Grund, hieran nicht einen Prozess ökumenischen Lernens anzuschließen. Aber nach welchen Kriterien – wie lernt man aus den hier zusammengestellten und aus künftigen Erfahrungen?

### 3. Ansätze einer kirchlichen Praxeologie

Reformansätze gibt es also auf allen Ebenen, in allen Bereichen. Wir laden unsere Leser und Leserinnen ein, sich selbst das zugrunde liegende Schema zu Nutze zu machen und sich durch Zusammenstellungen und Vergleiche, schließlich nach einem Überblick über möglichst viele dieser und anderer Reformierzählungen folgende Fragen zu beantworten:

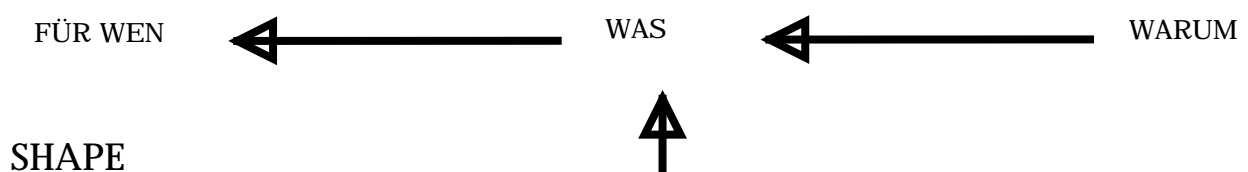
Wer sind denn eigentlich überall und immer wieder die Initiatoren von Reformenprojekten? Was wollen, was erreichen sie typischerweise. Das ist die Frage nach dem **Subjekt** und nach dem **Objekt** kirchlicher Reformprojekte.

Wenn man fragt, wie und mit wem die Projekte durchgeführt werden, von denen in diesem Buch erzählt wird, erhält man einen ersten Überblick, über einerseits reformfördernde, hilfreiche, andererseits reformhindernde Kräfte: **Adjuvanten** und **Opponenten**.

Sodann: Für wen werden die Reformen eigentlich in Angriff genommen? Wir nähern uns einer Antwort, wenn wir uns einen Überblick über die genannten Zielgruppen verschaffen. Wer sind die **Adressaten** und wie wird ihre gegenwärtige Situation beschrieben?

Schließlich: Warum geschieht das? Wie und womit begründen die Initiatoren ihre Projekte, welche Person oder welche Überzeugung würden sie als ihren Auftraggeber: als **Adressanten** benennen?

Wenn wir so fragen, wenn wir so die verschiedenen Spalten betrachten, ihnen eine möglichst plakative Überschrift geben, dann haben wir eine induktive Erkenntnis gewonnen. Aus den Akteuren ist ein Paradigma von Aktanten geworden, und wenn wir die in einem Schema „notwendiger Beziehungen“ zwischen Subjekt und Objekt auf der Mittelachse, Adressat und Adressant auf der oberen, Opponent und Adjuvant auf der unteren Achse anordnen, ergibt sich sogar so etwas wie ein Modell möglicher Reformierzählungen als Ansatz zu einer induktiven Theorie kirchlicher Reformen.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Zu dem nachstehenden Aktantenmodell und seinen weiter führenden Möglichkeiten siehe Wolfgang Nethöfel, Theologische Hermeneutik. Vom Mythos zu den Medien, Neukirchen-Vluyn 1992.

Man kann diese Analyse erweitern und vertiefen, zunächst indem man sich das Episodenschema zunutze macht, dem die Autorinnen und Autoren mehr oder minder ausdrücklich gefolgt sind. Wie sind die Initiatoren vorbereitet? Gehen sie bewusst mit Zielformulierungen um, etablieren sie Etappen und Controllingmaßnahmen? Wie ist die Konstellation der Aktanten zu Beginn, in einer charakteristischen Episode unterwegs und am Schluss?

Welche Transformationen vollziehen sich typischerweise während eines Reformprozesses? Die Erzählungen ersetzen einen Ausgangsgegensatz zwischen den Initiatoren und ihrer Zielgruppe durch einen abgeleiteten Gegensatz, in dem die gemeinsame Mangelsituation von Adressant und Subjekt in ein Verhältnis zu den „ganz anderen Möglichkeiten“ des Subjekts gesetzt wird, mit denen sich der Adressant im Adjuvanten zu erkennen gibt. – Auch solche Analysen wollen wir dem Leser, der Leserin überlassen.

Man sieht: Eine Praxeologie ist möglich. Doch es geht hier gar nicht um ein bestimmtes Paradigma, sondern um ein praktisches Ordnungs- und Verständigungsschema, aus dem jede und jeder zunächst für sich und dann in Gesprächen weiter führende Fragen ableiten lassen – so lange dies die gemeinsame Arbeit voran bringt. Für andere mag eine eher intuitive Zusammenschau hilfreicher sein. Es scheinen sich thematische und strukturelle Reformschwerpunkte abzuzeichnen, Erfahrungen könnten sich tatsächlich verdichten.

Es gibt vielfältige Reformaktivitäten von Kirchenleitungen. Mal stehen sie im Vordergrund, mal im Hintergrund der Erzählungen. Typischerweise katholisch steht im Hintergrund der reformbereite Patriarch. Aber auch bei proaktiven Gruppen, bei kollektiven Akteuren in dieser Position recht das Spektrum von finten- und listenreichen Abkoppelungsmanövern bis zu vereinzelt weit vorgreifenden Veränderungen gesetzlicher Regelungen, die erst später von einem erstaunten Publikum bemerkt und genutzt werden. Kirchenreformerisches Handeln ist hier zugleich stellvertretendes und ermöglichendes Handeln. Lässt sich das verallgemeinern? Können alle hiervon lernen?

Der negative Hintergrund, vor denen sich solche markanten Reformmaßnahmen abzeichnen, sind bei Kirchenleitungen deren Ziellosigkeit oder Inkonsequenz, auf der Mittleren Ebene Ineffizienz oder Interesselosigkeit, bei den Ortsgemeinden das Parochialprinzip bzw. die Milieuerengung bei den Kernaktivitäten. Natürlich sind diese Thematisierungen jeweils wahrnehmungsbedingt. Aber deutlich ist auch: Nicht reformbereite Ortsgemeinden einerseits, reformbereite Kirchenleitungen bzw. eine reformbereite Mittlere Ebene entfernen sich immer weiter voneinander. Reformimpulse auf der Gemeindeebene kommen vom Rand der Kerngemeinde. Sie relativieren und sie thematisieren die stets betonten Stadt-Land-Unterschiede bei Ortsgemeinden unter jeweils neuen Gesichtspunkten. Lassen sich solche „segregativen“ Tendenzen verallgemeinern, sind solche Abkoppelungen nur Risiko oder auch Chance?

Das Kernproblem scheint nicht die vielfach als Reformhindernis thematisierte Orts- als konservative und milieuerengte Kerngemeinde zu sein, sondern genauer deren spezifische parochiale Organisationsform. Es geht allerdings offensichtlich auch nicht um die Regionalisierung, die als Funktionalisierung und Rationalisierung von personalen Dienstleistungen der Kerngemeinde Mittel entzieht. Die Erzählungen wissen vielmehr einerseits, dass Kerngemeinden ihre Lähmung überwinden, wenn sie „glokale“ Probleme mutig ins Auge fassen, also sich mit lokalen Erscheinungen globaler Zusammenhänge mutig auseinandersetzen. Andererseits ist die Regionalisierung kein Spezialproblem zwischen Ortsgemeinde und Mittlerer Ebene. Diese kommt vielmehr nach wie vor von zwei Seiten unter Druck: Sie muss weiterhin zugleich zusammenfassen und dezentralisieren, effizient und effektiv sein, um zu leisten, was sowohl die Kirchenleitung als auch die Basis von ihr erwarten, statt folgenlos Strukturen zu verdoppeln. Aber – das zeigt sich quer durch alle

Erzählungen: Erfolgreiche Reformprojekte verknüpfen immer zwei Ebenen neu und mit besonderen Schnittstellen; sie finden, was außerhalb von Reformprojekten gesucht wird. Nicht überraschend ist, dass alle Erzählungen – gleichgültig auf welcher Ebene sie zu lokalisieren sind – von Mut, Freundlichkeit und Fröhlichkeit berichten, dass sie aber ebenfalls alle, wenn auch eher indirekt Konsequenz, Hartnäckigkeit, ja auch: Leadership als reformerische Sekundärtugenden bezeugen. Irritierend wirkte auf uns (die wir, zugegeben, Methodenfreaks sind), dass es offenkundig gleichgültig ist, welche Ziele formuliert werden, ob sie am Anfang formuliert werden oder auch erst am Ende. Es hat uns natürlich auch irritiert, mit welchem weitem Spektrum theologischer Zielvorstellungen auch erfolgreiche Reformprojekte verbunden sein können. Allerdings: Es gibt keine erfolgreichen Reformprojekte ohne sowohl ziel- als theologisch orientiertes Arbeiten.

Lassen sich daraus nur praktische Konsequenzen ziehen, kann man nur methodische Schlüsse ziehen oder lassen sich bereits Hypothesen ableiten, Axiome aufstellen? Wir stellen hier bewusst kein Gegenprogramm auf, präsentieren keine Reißverschluss-Theorie, entwerfen keine starke Innovationstheorie, skizzieren keine Methodik Dritter Größen.<sup>4</sup> Wir empfehlen allenfalls theologisches Patchwork. Nach dem Vorbild von Joseph H. Oldham und William Temple, im lockeren Anschluss an Theorieimpulse von Robert K. Merton<sup>5</sup>, John Rawls<sup>6</sup>, Clifford Geertz<sup>7</sup> und Anthony Giddens<sup>8</sup> ermutigen wir zu einer kirchlichen Praxeologie, die sich auszeichnen sollte durch Faktenfreudigkeit und Fehlerfreundlichkeit, praktische und theoretische Anschlussfähigkeit, Überlegungsgleichgewicht, dichte Beschreibung, begrenzte Reichweite und mittlere Axiome.<sup>9</sup>

### **Nachhaltige Kirchenentwicklung (Peter Scherle)**

Peter Scherle erweitert in seinem einleitenden Beitrag unseren Einblick in die Reformwerkstatt durch die Auswertung von über 150 Ausbildungsprojekten von Vikarinnen und Vikaren. Er arbeitet vier Faktoren heraus, die offenbar entscheidend sind für die Kirchenentwicklung: Orte, Personen, Situationen und Inhalte. Sie sind in den vorliegenden kirchlichen Reformtheorien auch berücksichtigt. Allerdings haben diese „modernen“ Theorien zwei entscheidende Schwächen. Sie erfassen jeweils den für die kirchliche Praxis entscheidenden Strukturierungs- und Differenzierungsaspekt nur unzureichend. Und sie sind gänzlich außerstande, den durch christliche Traditionsmuster aktualisierten Zusammenhang jener Aspekte zu erfassen: jenen Rhythmus des Lebens, der dadurch gestaltet wird – oder

---

<sup>4</sup> Vgl. Wolfgang Nethöfel, *Theologische Orientierung in einer vernetzten Welt*, Neukirchen-Vluyn 2001; *Kirchenreform in der Epochenwende. Strategische Notizen*, in: *Theologie und Kirchenleitung*, zit. Anm. 1, S.433-445.

<sup>5</sup> „Middle-range“-Theorien empfiehlt Merton in *Soziologische Theorie und soziale Struktur*, Berlin/New York 1995 [1949/1963]. Merton wusste, dass wir Zwerge sind - „Auf den Schultern von Riesen“ (Ein Leitfadens durch das Labyrinth der Gelehrsamkeit, Frankfurt a.M., 2.Aufl. 2004 [1965]). Manche Zwerge sehen allerdings nichts, weil Riesen auf ihren Schultern stehen, andere, weil sie gar nicht erst hinaufsteigen.

<sup>6</sup> ... das „wide reflective equilibrium“, das sich ja über den Gebrauch in „Eine Theorie der Gerechtigkeit“ hinaus empfiehlt (Frankfurt a. M. 2000 [1971]).

<sup>7</sup> Geertz, Clifford: *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt a. M. 1997.

<sup>8</sup> Giddens entfaltet seine Strukturierungstheorie vor allem in: *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt am Main 1992 [1984] – und pflastert mit den so konstruierten Größen dann einen entsprechenden Pfad in die Zukunft: *Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie*, Frankfurt a. M. 1999 [1998].

<sup>9</sup> Francis Bacon behauptete immerhin, von solchen „true and solid and living axioms ... depend the affairs and fortunes of men“ (First Book of Aphorisms, CIV), und der Ökumenische Rat der Kirchen entwickelte von einer daran ausgerichteten Sozialethik aus seine Leitbilder einer „responsible“ bzw. einer „just, sustainable and participatory society“.

gestaltet werden könnte. Seine theoretischen Überlegungen konkretisieren sich ebenso wie die praktischen Erfahrungen der Herausgeber im Bild vom Netzwerk Kirche.

#### **4. Die Konsequenz: Netzwerk Kirche**

Kein Aufruf zum Paradigmenwechsel also, sondern eine Einladung zum Lernen in vorwegnehmender kirchlicher Gemeinschaft. Wir stellen unser eigenes Aggiornamento in einem Reformnetzwerk auf Dauer, das mit dem Fokus „Gemeinde und funktionale Dienste“ gestartet ist. In einem Orientierungspapier heißt es zu den „Zielsetzungen, Arbeitsstrukturen und Aktivitäten“:

Das Netzwerk „Gemeinde und funktionale Dienste“ besteht seit September 2001 und wurde in Darmstadt gegründet. In ihm arbeiten insbesondere Theologen/innen (leitende Mitarbeiter/innen der Landeskirchenämter und Wissenschaftler/innen), Soziologen/innen und Juristen/innen aus den Evangelischen Landeskirchen und aus dem Universitätsbereich zusammen.

Fokus des Netzwerkes ist über den Arbeitstitel „Gemeinde und funktionale Dienste“ hinaus insbesondere die kirchliche und religiöse Situation der Großstädte in Deutschland. Dabei werden theologische, soziologische und juristische und weitere relevante Aspekte berücksichtigt.

Das Netzwerk versteht sich in dem Sinne, dass Lebendigkeit, Kreativität und Mut zu neuen Wegen in den Sitzungen zum Ausdruck gebracht werden und dabei auch unterschiedliche Auffassungen artikuliert und entwickelt werden können. Dies erfordert von den Teilnehmer/innen eine hohe kommunikative Kompetenz und die Freude an Diskussion und kritischem Diskurs. Das Netzwerk ist auch als ein „ungeschützter Diskussionsraum“ zu sehen, den die Mitglieder nutzen können, um Impulse und Anstöße zu geben, noch Unfertiges vorzutragen und konstruktive Kritik zu üben. Deshalb ist im Hinblick auf die Zusammensetzung kein institutioneller Ansatz gewählt worden, sondern ein „ad personam-Bezug“.

Das Netzwerk verfolgt folgende Zielsetzungen:

##### **1. Interdisziplinarität und Wissenschaftlichkeit**

Das Netzwerk hat ca. 40 Mitglieder, wobei ca. 30 Mitglieder Theologen/innen sind. Ferner sind 5 Soziologen/innen und 4 Juristen/innen vertreten. Die Fragestellungen sollen interdisziplinär behandelt werden, wobei in den ersten beiden Jahren theologische und auch soziologische Aspekte im Vordergrund standen.

##### **2. Praxisbezug**

Es sollen nicht nur theoretische Entwürfe und Fragen diskutiert werden, sondern vor allem auch praktische Fragen und Probleme in Verbindung mit Theorie vorgetragen werden. Nach Auffassung der Teilnehmer/innen ist nichts so praktisch wie „gute Theorie“. Beide Aspekte - Praxis und Theorie - werden in der einmal jährlich stattfindenden Wissenschaftlichen Tagung miteinander verbunden. Die Ergebnisse dieser Tagung werden einer breiteren Öffentlichkeit, in Form von Aufsätzen oder Tagungsberichten, zugänglich gemacht.

##### **3. Kollegialer Austausch**

Dieser Aspekt behandelt insbesondere die Tatsache, dass Wissenschaftler/innen und Praktiker/innen, Theologen/innen, Soziologen/innen und Juristen/innen zusammenarbeiten wollen. Ein derartiges Forum gibt es in Deutschland nicht. Das Netzwerk ist selbstverständlich

fachlich offen und wird auch andere Disziplinen (z.B. Sozialwissenschaften, Ökonomie, Urbanistik) zu gegebener Zeit mit einbeziehen.

#### 4. Ökumenischer Bezug

Es ist angestrebt, das Netzwerk nicht nur evangelischen Praktiker/innen und Wissenschaftler/innen zugänglich zu machen, sondern auch für Kollegen/innen aus dem katholischen Bereich zu öffnen. Diese „Öffnung“ ist bereits in erfreulichem Maße gelungen und wird aktiv fortgesetzt.

#### 5. Bundesweite Ausdehnung des Netzwerkes

Diese Zielsetzung ist im Wesentlichen erreicht. Allerdings ist kritisch anzumerken, dass Mitglieder aus den östlichen Gliedkirchen noch schwach vertreten sind. Der Ost-West-Bezug wird insbesondere deshalb als wichtig angesehen, da das Voneinanderlernen, insbesondere auch des Westens vom Osten, stärker im kirchlichen Bereich akzentuiert werden müsste.

#### 6. Lernsituationen schaffen, konkrete Informationen sammeln und zugänglich machen

Dieser Punkt wird in den Wissenschaftlichen Tagungen und auch in den Sitzungen angestrebt. Die Lernsituationen beziehen sich allerdings mehr auf die Teilnehmer/innen. Ob auch ein Feedback in die jeweiligen Institutionen gelingt, ist noch nicht im Einzelnen geprüft worden. Auf jeden Fall ist jedoch festzustellen, dass sich die Netzwerkidee und -umsetzung bereits „herumgesprochen“ hat. Angestrebt wird auch, eine Art „Börse und Forum“ für Informationen, Projekte, weiterführende Ideen zu sein.

#### Arbeitsstrukturen

Die Mitgliedschaft im Netzwerk, die aktive Mitarbeit voraussetzt (mindestens Teilnahme an einer Veranstaltung pro Jahr wird erwartet), wird ergänzt durch eine Interessentenliste, in denen u.a. Bischöfe, leitende Juristen, u. a. aufgeführt werden. Sie bekommen Informationen, sofern sie sie haben wollen. Die Sprecher des Netzwerkes versuchen im Rahmen des Möglichen Kontakte zu diesen Interessenten zu halten.

Das Netzwerk verfügt über einen Sprecherrat, der zur Zeit aus Professor Dr. Nethöfel (Universität Marburg), dem Professoren- und Soziologenehepaar Professor Dr. Girschner und Dr. Girschner-Woldt (Universität Göttingen), Professor Dr. Hauschildt (Universität Bonn) und Seminardirektor Pfarrer Rammler (Braunschweigische Landeskirche) besteht.

Es findet einmal pro Jahr eine Netzwerksitzung statt, die nur den Mitgliedern und eingeladenen Gästen zugänglich ist. Der kollegiale Austausch und auch der gesellige Charakter des Netzwerkes werden dabei gepflegt.

Der „zweite Tagungstyp“ ist die Wissenschaftliche Tagung, die erstmals im Februar 2003, unter der Schirmherrschaft von Landesbischof Dr. Friedrich Weber, in Braunschweig zum Thema: „Kirche und Bürgergesellschaft“ durchgeführt wurde.<sup>10</sup>

Die 2. Wissenschaftliche Tagung des Netzwerkes fand im Februar 2004 im Augustinerkloster in Erfurt zum Thema „Mission im Osten Deutschlands“ statt. Sie stand unter der Schirmherrschaft von Bischof Noack (Magdeburg). Diese Tagung fand erstmals unter namhafter katholischer Beteiligung, insbesondere Bischof Dr. Wanke (Erfurt), statt.<sup>11</sup>

Auf dem Kirchentag 2005 in Hannover haben wir Formen gefunden, in denen wir uns gern einer größeren Öffentlichkeit präsentieren. Wir sind auf dem „Markt der Möglichkeiten“

---

<sup>10</sup> Der Hauptvortrag von Landesbischof Dr. Weber „Kirche und Bürgergesellschaft“ ist im Deutschen Pfarrerblatt erschienen (Heft 10/2003, S.526-529).

<sup>11</sup> Die Vorträge sind in der epd – Dokumentation 19/2004 vom 04. Mai 2004 veröffentlicht worden.

durch einen Stand vertreten, auf dem wir uns - und unsere Mitglieder einzelne Reformprojekte vorstellen. Wir haben am Gesamtprogramm der „Werkstatt Gemeinde“ mitgewirkt und veranstalten im „Wal“, wo diese Werkstatt ihren Ort gefunden hat, eine Podiumsdiskussion zum Thema „Welche Zukunft hat Gemeinde?“, die von Wolf von Lojewski moderiert wird und an der Kirchenpräsident Peter Steinacker, das EKD-Ratsmitglied Marlehn Thieme, McKinsey-Direktor Dr. Peter Barrenstein und die Netzwerk-Sprecher Eberhard Hauschildt und Wolfgang Nethöfel teilnehmen. Dort im Wal und auf unserem Kirchentagsstand erläutern wir die Funktionen unserer Kirchenreform-Datenbank, die unter unserer Website [www.kirchenreform.de](http://www.kirchenreform.de) ins Netz gehen wird – und wir werden dort dieses Buch vorstellen.

Wir werden all das mit dem Aufruf verbinden, immer weiter und immer wieder von Reformprojekten zu erzählen. Aber wir hoffen nun, Lernprozesse neuer Qualität in Gang setzen zu können. Die Datenbank, deren Maske unser Kategorienschema spiegelt, wird auch der technischen Vernetzung dienen, sie soll Besuchsprogramme und Benchmarking-Prozesse ermöglichen. Wir beabsichtigen für das Jahr 2007 einen Sammelband „Kirchenreform ökumenisch!“ herauszugeben, wenn möglich in Kooperation mit beiden großen Kirchen. Anschließend wollen wir „Kirchenreform europäisch“, aber auch große Reformbereiche und Querschnittsthemen wie Diakonie und Caritas ins Auge fassen.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern dieses Sammelbandes viel Freude und auch neue Erkenntnisse bei dem Studium der dargestellten Projekte und Analysen. Sprechen Sie mit Interessierten über die Texte der Autorinnen und Autoren und tragen Sie so zur Vernetzung und zum Dialog bei! Damit wäre unserem Anliegen am meisten geholfen. Für Kritik, Anregungen und Vorschläge sind wir selbstverständlich dankbar. Bitte berücksichtigen Sie dabei, dass die Autoren ebenso wie die Herausgeber jeweils nur für sich sprechen. Wir streben mit unserer Vernetzung keine institutionelle Position an - eben das ist unser Programm.

Den Lesern wird der besondere Beitrag Alfred Weigles auffallen. Hier berichtet jemand - wie wir meinen: beispielhaft eindrucklich - von seinem kirchlichen Reform-Engagement. Ohne sein Vertrauen in unser Buchprojekt, das sich auch in einem namhaften Druckkostenzuschuss äußerte und ohne die Vermittlung von Rechtsanwalt und Notar Wilhelm Dammeier hätten wir außerdem *dieses* Projekt nicht abschließen können. Ohne die unermüdliche und präzise Hintergrundarbeit von Manuel Kronast (IWS Marburg) wären wir vermutlich unterwegs gescheitert. Wir danken den Autorinnen und den Autoren für ihre Beiträge, die unter knappen Zeitvorgaben fertig werden mussten, und wir danken schließlich dem EB-Verlag (Dr. Hans-Jürgen Brandt und Rainer Kuhl) für die erst geduldige und dann zügige Förderung des Projekts. Wir gehen mutiger und fröhlicher zur nächsten Reformbaustelle und sind sicher, dass wir dort nicht allein bleiben.